

Feedback geben: Feedback ist das Futter für Fortschritt

Von Antje Heimsoeth (veröffentlicht am 07.11.2018)



Oscar Wilde sagte einst „Ich möchte die Kritik ein Schaffen aus Geschaffenem nennen“ und verwies damit schon früh auf die Kernfunktion heutiger Feedbackgespräche. Denn Feedback geben bedeutet eine Rückmeldung auf eine erbrachte Leistung, eine Äußerung oder ein Verhalten und schafft die Voraussetzung dafür, zu wissen, ob etwas fortsetzungs- oder verbesserungswürdig ist. Ein Feedback ist wie ein Echo auf den Ruf im Nebel der Ungewissheit.

Ein Feedback ist allerdings nur dann hilfreich für uns, wenn wir es zulassen und annehmen können. Dabei kommt der Qualität des Feedbackgesprächs eine entscheidende Rolle zu: Es muss konstruktiv und ehrlich sein. Weder Lobhudelei noch Zynismus bringen andere weiter, sondern „Ehrlichkeit ist der schönste Juwel der Kritik“, wusste schon Benjamin Disraeli. Ein gutes Feedbackgespräch ist eine ausgewogene Rückmeldung, die sachlich und zielorientiert ist. Das Ziel ist die persönliche und auch fachliche Weiterentwicklung des anderen, eben das Schaffen aus etwas Geschaffenem.

Feedback geben heißt auch Fragen und Zuhören

Eine Führungskraft beschäftigt sich im Durchschnitt mehr als zwei Drittel seiner Arbeitszeit mit Problemen und Krisen (vgl. brand eins, Heft 03, März 2015). Jede Menge Gelegenheit für Feedback an Mitarbeiter und Kollegen – und für Fehlritte in der Kommunikation. Denn ein Feedback kann seinen Empfänger fordern, gelegentlich unbequem sein, ihn konfrontieren und zwingen, Manches genauer anzuschauen. Das birgt Konfliktpotenzial. Es kommt also viel auf die Art und Weise der Kommunikation an, damit Feedback von Führungskräften erfolgreich ist.

Grundsätzlich sollte ein Feedbackgespräch von wechselseitigem Verständnis geprägt sein. Das bedeutet für die Führungskraft

- aktiv zuzuhören,
- vertiefend nachzufragen,
- sich ins Gegenüber hinein zu fühlen,
- und die Gedanken des Gegenübers ernst zu nehmen.

Das klingt einfacher als es oft ist. Ein guter Zuhörer sein zu wollen, ist eine bewusste Entscheidung für den anderen. Echtes Zuhören ist nur möglich in einem Zustand der Aufmerksamkeit – und jenseits von Bagatellisierungen, Vorurteilen, Bewerten und Abqualifizieren. Durch aktives Zuhören werden Missverständnisse oder verbale Machtkämpfe vermieden. Das bedeutet:

- viele offene W-Fragen zu stellen,
- die Perspektive des anderen einzunehmen,
- einen konstruktiv-partnerschaftlichen, wertschätzenden Kommunikationsstil zu pflegen,
- einen respektvollen Umgang unabhängig von Hierarchien zu leben

Mit einem wachsenden Verständnis auf Seiten der Führungskraft wächst auch die Kooperationsbereitschaft auf Seiten des Mitarbeiters. Durch vertiefendes Nachfragen können Diskrepanzen und Ursachen für Probleme freigelegt werden. Wie eingangs erwähnt, soll das Feedback eine ausgewogene Rückmeldung sein. Führungskräfte sollten persönliche Angriffe ebenso vermeiden wie das permanente Senden von „Du/Sie“-Botschaften. Ein konstruktives Feedbackgespräch verlangt nach einer bewussten Haltung, bei der beide Seiten Verantwortung übernehmen. Und es braucht beziehungsstiftende Elemente wie die aufrichtige Frage nach dem persönlichen Befinden oder Eindrücken, ein konkretes Lob oder auch eine Ermutigung wie „Ich traue Ihnen das zu!“.

Feedback geben: Ein Feedbackgespräch ist Hilfe zur Selbsthilfe

Damit Feedback geben seine Wirkung entfalten kann, sollte es so konkret wie möglich sein. Wo war die Performance herausragend, wo genau ließ sie zu wünschen übrig? Und was schlägt die Führungskraft zur Verbesserung vor? Ein Feedback geben heißt auch Impulse und Denkanstöße zu geben, die zur Weiterentwicklung anregen. Denn darin liegt die Kraft des Feedbacks. Mit einer konkreten Vorstellung davon, wie ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin oder auch Kollegen etwas besser machen können, gehen sie viel motivierter aus dem Feedbackgespräch heraus als mit einer pauschalen Äußerung wie „Seien Sie noch ein bisschen entschlossener“. Ein gutes Feedback sorgt für Klarheit. Es ist längst bewiesen, dass regelmäßige Feedbackgespräche die Zusammenarbeit im und mit dem Team verbessern. Es steigert das eigenverantwortliche, zielorientierte Arbeiten des Einzelnen, fördert zudem die Identifikation, Motivation und Bindung ans Unternehmen.

Regelmäßiges Feedback geben heißt weitaus mehr als nur ein jährliches Leistungsbeurteilungsgespräch zu führen. Es ist vielmehr ein Instrument, um Mitarbeiter kontinuierlich weiterzuentwickeln, zu fördern und zu fordern. Ein Feedback, das auf Wohlwollen statt auf einseitiger Weisung beruht, ist nichts anderes als Hilfe zur Selbsthilfe. Eine Führungskraft braucht hier gewisse Coachingqualitäten, um das leisten zu können. Ihre kommunikativen Fähigkeiten und Empathie sind hier ebenso gefragt wie personale Kompetenzen und ein Bewusstsein für Ursache und Wirkung im Feedbackgespräch. Wer hier als Unternehmen in die Führungskompetenz investiert, investiert in Mitarbeiterbindung und – motivation. Und das macht Unternehmen nicht zuletzt erfolgreich.

© Antje Heimsoeth